

DOI: 10.18481/2077-7566-20-16-2-172-179  
УДК: 159.9.072.433; 616.31-085; 614.23

## РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОКАЗЫВАЮЩИХ СТОМАТОЛОГИЧЕСКУЮ ПОМОЩЬ НАСЕЛЕНИЮ, НА ПРИМЕРЕ МАУ «СП № 12»

Чернавский А. Ф.<sup>1,2</sup>, Григорьев С. С.<sup>1</sup>, Русакова И. В.<sup>1</sup>, Чернавский М. А.<sup>2</sup>

1 Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург, Россия

2 Стоматологическая поликлиника № 12, г. Екатеринбург, Россия

### Аннотация

**Предмет.** Наставничество является ресурсом развития медицинского учреждения и неотъемлемым элементом кадровой политики, средством психологической адаптации и обучения медицинских работников, впервые принятых на работу в учреждение здравоохранения после окончания образовательного учреждения. Его важность обусловлена необходимостью развития профессиональных и личностных качеств члена данного коллектива до определенного уровня для полноценной адаптации к новым условиям работы. Могут быть и другие цели в зависимости от конкретных потребностей и ситуации с использованием внутренних психологических ресурсов врача и пациента, являющиеся основой психологического сопровождения лечебного процесса.

**Цель** — изучение параметров психологических ресурсов субъектов лечебного процесса, способов профессионального развития сотрудников, обеспечения связи поколений, передачи культурных традиций, повышения сплоченности коллектива, усиления мотивации сотрудников.

**Методология.** Индивидуальное, репетиторское обучение, а также групповые формы обучения (семинары, круглые столы, тренинги).

**Результаты.** Наши исследования показали, что полноценная адаптация (как социальная, так и профессиональная) нового работника в коллективе возможна только в системе наставничества. Это также подразумевает повышение личностных качеств и навыков. Кроме того, наставничество должно способствовать и развитию самого учителя, потому что по сути это двухсторонний процесс, в котором наставник и наставляемый обмениваются знаниями и совершенствуют их.

**Выводы.** Ресурсный подход к наставничеству позволяет рассматривать психологические ресурсы субъектов медицинской организации как внутренние основания для полноценной адаптации (как социальной, так и профессиональной), которые имеют направленность общего и специфического порядка.

**Ключевые слова:** ресурсный подход при проведении наставничества, социально-психологическая адаптация, этапы наставничества, программа наставничества, психологическая подготовка к медицинской деятельности, профессиональное самоопределение, профессиональная ориентация

Авторы заявили об отсутствии конфликта интересов.

---

### Адрес для переписки:

Александр Фридрихович ЧЕРНАВСКИЙ  
620050, г. Екатеринбург, ул. Техническая, д. 28 (МАУ «СП № 12»)   
Тел. +7(922)1062698  
docent.alex@mail.ru

### Образец цитирования:

Чернавский А. Ф., Григорьев С. С., Русакова И. В., Чернавский М. А.  
РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ  
НАСТАВНИЧЕСТВА В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ,  
ОКАЗЫВАЮЩИХ СТОМАТОЛОГИЧЕСКУЮ ПОМОЩЬ  
НАСЕЛЕНИЮ, НА ПРИМЕРЕ МАУ «СП № 12»  
Проблемы стоматологии, 2020, т. 16, № 2, стр. 172—179  
© Чернавский А. Ф. и др. 2020  
DOI: 10.18481/2077-7566-20-16-2-172-179

---

### Correspondence address:

Alexander F. CHERNAVSKIY  
620050, Ekaterinburg, Technicheskaya str., 28  
Phone: +7 (922) 1062698  
docent.alex@mail.ru

### For citation:

Chernavsky A. F., Grigoriev S. S., Rusakova I. V., Chernavsky M. A.  
RESOURCE APPROACH TO THE FORMATION OF A MENTORING  
SYSTEM IN MEDICAL ORGANIZATIONS THAT PROVIDE DENTAL  
CARE TO THE POPULATION ON THE EXAMPLE OF MAU «SP № 12»  
Actual problems in dentistry, 2020, vol. 16, № 2, pp. 172—179  
© Chernavsky A. F. et al. 2020  
DOI: 10.18481/2077-7566-20-16-2-172-179

DOI: 10.18481/2077-7566-20-16-2-172-179

## RESOURCE APPROACH TO THE FORMATION OF A MENTORING SYSTEM IN MEDICAL ORGANIZATIONS THAT PROVIDE DENTAL CARE TO THE POPULATION ON THE EXAMPLE OF MAU «SP № 12»

Chernavsky A. F.<sup>1,2</sup>, Grigoriev S. S.<sup>1</sup>, Rusakova I. V.<sup>1</sup>, Chernavsky M. A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ural state medical University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Dental polyclinic No. 12, Ekaterinburg, Russia

### Annotation

**Subject.** Mentoring is a resource for the development of a medical institution and an integral element of personnel policy, a means of psychological adaptation and training of medical workers who were first hired by a health institution after graduation. Its importance is due to the need to develop professional and personal qualities of a member of this team to a certain level for full adaptation to new working conditions. There may be other goals, depending on the specific needs and situation using the internal psychological resources of the doctor and patient, which are the basis of psychological support for the treatment process.

**The goal** is to study the parameters of the psychological resources of the subjects of the treatment process, ways of professional development of employees, ensuring communication between generations, transferring cultural traditions, increasing team cohesion, and enhancing employee motivation.

**Methodology.** Individual, tutoring, as well as group forms of training (seminars, round tables, trainings).

**Results.** Our studies have shown that the full adaptation (both social and professional) of a new employee in a team is possible only in the mentoring system. It also involves enhancing personal qualities and skills. In addition, mentoring should also promote the development of the teacher himself, because in essence it is a two-way process in which the mentor and the mentee exchange knowledge and improve it.

**Conclusions.** The resource approach to mentoring allows us to consider the psychological resources of the subjects of a medical organization as internal grounds for full adaptation (both social and professional), which have a general and specific focus.

**Keywords:** resource approach in conducting mentoring, socio-psychological adaptation, stages of mentoring, mentoring program, psychological preparation for medical activity, professional self-determination, professional orientation

The authors declare no conflict of interest.

### Введение

В настоящее время в связи с отменой института интернатуры наблюдается недостаток подготовленных к практической деятельности специалистов для первичного звена здравоохранения. Наличие интернатуры позволяло и молодому специалисту, и учреждению практического здравоохранения постепенно принимать друг друга и достаточно успешно адаптировать вчерашнего студента к правильным коммуникациям, корпоративной культуре в медицинской среде и во взаимодействии с пациентом. Необходимо отметить и то, что сегодня профессиональные образовательные организации не справляются с лавинообразным приростом новых знаний в производственной сфере, так как они не в состоянии учесть все происходящие в сфере практического здравоохранения тенденции к постоянному обновлению законодательской составляющей современного «медицинского производства». Мы считаем, что ресурсом, позволяющим непосредственно на рабочем месте аккумулировать и передавать профессиональные навыки и опыт молодым специалистам, повышать уровень профессионального мастерства среди работников медицинских организаций, является система наставничества. Оно является ресурсом

и для кадровой политики, и возможностью адаптации в профессиональную среду, и методом обучения медицинских работников, впервые принятых на работу в медицинские организации после окончания образовательного учреждения [1—3].

Формирование образовательного поля у студента и практическая стоматология, требующая навыков коммуникативного общения, — это два взаимовлияющих потока, которые позволяют воспитать грамотного специалиста, готового уверенно применять полученные знания и навыки на практике. Наставничество как ресурс находится на стыке теории и практики и, опираясь на научный потенциал, позволяет оперативно реагировать на любые изменения в здравоохранении, является востребованной и эффективной технологией обучения медицинского персонала. Именно наставничество позволяет оперативно и эффективно решать вопросы модернизации здравоохранения и развития человеческих ресурсов. В МАУ «СП № 12» проводится активная работа со студентами стоматологического факультета УГМУ. В своей работе мы используем ресурсный подход, направленный на совершенствование качества индивидуального обучения молодых специалистов. Наставничество представляет собой школу профессионального вос-

питания, являющегося одним из основных разделов воспитательной деятельности трудового коллектива [4—6].

Немного истории для понимания сути вопроса. Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Ментор, друг Одиссея, которому тот поручил воспитание своего сына Телемаха на время путешествия в Трою. Древний мир подарил нам опыт наставничества, когда каждый врач имел учеников, которым мог оставить свою практику, уйдя на покой. Именно из ростков наставничества родились направления и школы развития медицины. И уже на основе накопленного поколениями опыта появились учебные заведения, позволяющие нам готовить эффективных врачей-специалистов, которые при правильном подходе к ресурсу наставничества помогают избегать негативного опыта и ошибок при оказании медицинской помощи [7—9].

Наставничество в здравоохранении существует достаточно давно и за рубежом. Без него не обходятся ни одна современная крупная клиника и ни один университет. Совместно организуются образовательные центры, в которых группа наставников целенаправленно адаптирует новых сотрудников к работе в собственной медицинской организации. Например, клиника Мэйо (г. Рочестер, штат Миннесота, США) проводит в собственном образовательном центре обучающий курс для новых сотрудников. В основе этого курса обучения лежит наблюдение за работой коллег. В клинике Мэйо реализуются официальные и неофициальные программы наставничества. Без рекомендации старших коллег, наставников, курирующих деятельность врача, молодой специалист не может получить медицинскую практику. Ответственность наставника за своего подопечного является важным психологическим фактором профессионального роста и молодого специалиста, и наставника [10—13].

В нашей стране больше развито неофициальное наставничество, что проявляется в неформальном обучении, которое осуществляют коллеги новичка, иногда, к сожалению, не имея прочного научного базиса, интуитивно. Эта форма обучения помогает студентам и молодым сотрудникам понять принципы корпоративной культуры и найти различные способы адаптации к ней. Но неформального обучения недостаточно. Поэтому в нашей поликлинике МАУ «СП № 12» с 2016 года реализуется программа наставничества «Совет молодых специалистов Муниципального автономного учреждения «Стоматологическая поликлиника № 12»», в рамках которой реализуются и официальные учебные программы совместно с кафедрой терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний УГМУ. По примеру отделения терапии клиники Мэйо ко всем новым врачам прикрепляется наставник, обучающий кор-

поративной культуре и особенностям работы. Официальные программы наставничества, проводимые ведущим специалистом кафедры ОЗО УГМУ, проходят так же все новые администраторы. Сотрудники поликлиники, прошедшие такое обучение, испытывают психологический комфорт от того, что соответствуют требованиям работодателя. Как следствие, текучесть кадров среди медицинского персонала и администраторов всех подразделений МАУ «СП № 12» составляет всего лишь 2,5 % в год, что говорит о наличии качественной программы адаптации персонала. Наиболее популярными методами адаптации персонала МАУ «СП № 12» являются: очный тренинг, корпоративное обучение на базе нашей поликлиники, secondment-обучение на базе УГМУ и других наших партнеров, обучение на рабочем месте (on-the-job training), job shadowing-наблюдение за работой более опытных коллег. Но наиболее действенными инструментами адаптации персонала поликлиники являются привитие навыков корпоративной культуры и наставничество. Исследования, проведенные в специализированных клиниках, показали, что эффективным врачом-специалистом может стать только тот медицинский работник (студент), который не только владеет необходимыми знаниями, навыками и умениями, но и способен эффективно использовать правила корпоративной культуры, навыки эффективной коммуникации и совладания со стрессовыми ситуациями. Кроме того, новички периодически проходят курс, обучающий врачей общаться с пациентами [14—17].

За рубежом так же большое внимание уделяется таким формам обучения медицинских работников, как наставничество, развивающая командировка (secondment), теневое наставничество (shadowing), напарничество (buddying) и др. Особое распространение получил коучинг (ученичество) как метод, предполагающий быстрое обучение медицинского работника без отрыва от работы [18—22]. Все эти методы мы стремимся внедрять и в МАУ СП № 12». Так, к каждому молодому специалисту прикреплен наставник, молодые специалисты и наставники имеют возможность посещать врачебные конференции и учебы не только в г. Екатеринбурге, но и в городах России и за рубежом в развивающих командировках [23—25].

Непрерывность профессионального обучения медицинских работников в России осуществляется в рамках выполнения Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 82 «Особенности реализации профессиональных образовательных программ медицинского образования и фармацевтического образования»), Приказа Минздрава России от 03.12.2012 № 1007 «Об утверждении Положения о Департаменте образования и кадровых ресурсов Министерства здравоохранения Российской Феде-

рации», Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 мая 2016 г. № 227н «Об утверждении профессионального стандарта «Врач-стоматолог» и др.

**Цель** — изучение параметров психологических ресурсов субъектов лечебного процесса, способов профессионального развития сотрудников, обеспечения связи поколений, передачи культурных традиций, повышения сплоченности коллектива, усиления мотивации сотрудников.

#### Материалы и методы

При организации системы наставничества в МАУ «СП № 12» мы исходили из того, что оно позволяет путем непрямого психологического воздействия на развитие персонала решать задачи формирования специализированного знания, практических навыков и способностей медицинских работников, развивать их потенциал, формировать поведенческие модели, которые соответствуют целям развития организации, и преодолевать инновационный шок. С точки зрения психологии ресурс наставничества — это прежде всего технология социально-психологического обучения и развития внутреннего потенциала человека, где в роли участников предусмотрены ученики, учитель и контролирующий орган, процесс взаимодействия которых основан на конкретной программе обучения и корпоративных отношениях, которые строятся

не на формально предписанных нормах, а в процессе живого общения. Ресурс наставничества заключается в его функциях, которые включают в себя обучение, поддержку и развитие профессиональных и личных качеств работника. Литературные источники определяют временные рамки осуществления наставничества несколькими месяцами, примерно 2-3. Но мы считаем, что этого периода явно недостаточно в образовательной и медицинской среде и помощь в работе молодым специалистам и студентам должна осуществляться в течение нескольких лет. Наставничество студентов работниками практического здравоохранения можно и нужно осуществлять с третьего курса, с момента прихода в практическое здравоохранение. В МАУ «СП № 12» создан Совет молодых специалистов, который является постоянно действующим коллегиальным совещательным органом, содействующим профессиональному росту молодых специалистов и защищающим их права и интересы в сфере профессиональной деятельности под патронажем Медицинской палаты Свердловской области с привлечением клинических психологов (рис. 1).

Почему возникла потребность в наставничестве и каковы условия его формирования? Во-первых, медицинская организация — это сфера деятельности, в которой опыт накапливается годами и уход одного врача способен проделать значительную брешь во всем медицинском направлении. Во-вторых, это «постаревшие» коллективы, в которых сотрудники,



Рис. 1. Структура Совета молодых специалистов  
Fig. 1. Structure of the Council of young professionals



имеющие стратегически важные знания и опыт, подошли к критическому возрастному пределу и необходимо готовить им смену. В-третьих, растущие структуры, когда на одного врача приходится 5—10 молодых ординаторов или специалистов и он физически не успевает передать опыт каждому в отдельности. Во всех таких случаях нужны наставники — уважаемые, высококвалифицированные сотрудники медицинской организации, врачи, уполномоченные в индивидуальном порядке вести работу по адаптации более молодых коллег к профессиональной деятельности и культуре, профессиональному развитию [4]. Причем в МАУ «СП № 12», как и в клинике Мэйо, наставником нового сотрудника является не один конкретный человек, а целая команда (попечительский совет), состоящая из коллег и руководителей, потому что любой сотрудник любого ранга доступен для звонка и консультации. Подобный подход к обучению позволяет формировать положительный социально-психологический опыт адаптации молодого специалиста, неофициально усвоить организационные принципы и корпоративную культуру



Рис. 2. Структура Попечительского совета  
Fig. 2. Structure of the Board of Trustees



Рис. 3. Состав Совета молодых специалистов  
Fig. 3. Composition of the Council of young professionals

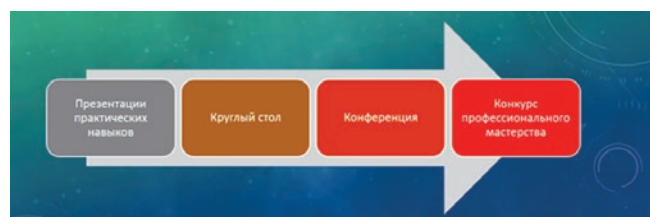


Рис. 4. Формы деятельности Совета молодых специалистов  
Fig. 4. Forms of activity of the Council of young professionals

согласно существующим требованиям поликлиники, получить необходимую психологическую и правовую помощь в сложных ситуациях при оказании стоматологической помощи. Мы считаем, что наш подход интересен для здравоохранения в целом (рис. 2).

Исходя из структуры организации МАУ «СП № 12» система наставничества на производстве должна решать следующие задачи:

- адаптация (социально-психологическая, профессиональная) и дообучение молодых специалистов;
- развитие профессионального потенциала сотрудников;
- формирование и развитие корпоративных знаний;
- сохранение уже накопленных корпоративных знаний.

В МАУ «СП № 12» сложилась следующая структура Совета молодых специалистов (рис. 3).

Цели деятельности Совета:

- ознакомление с результатами современных исследований, организация интерактивного обучения для врачей учреждения, предложения по внедрению в практическую деятельность современных технологий исходя из материально-технической базы учреждения;
- организация и проведение научно-практических конференций, конкурсов профессионального мастерства и круглых столов в МАУ «СП № 12»;
- информационное взаимодействие Совета со средствами массовой информации по формированию навыков сохранения стоматологического здоровья у пациентов;
- формирование и обновление по мере необходимости базы данных членов Совета (с обязательным указанием специальности, направления деятельности, владения иностранными языками), не нарушая норм законодательства Российской Федерации.

Основные направления деятельности Совета:

- выступление с инициативами по различным вопросам профессиональной общественной жизни Совета, разработка и внесение предложений руководству МАУ «СП № 12» по оптимизации деятельности молодых специалистов;
- сотрудничество с научными, студенческими и другими организациями, в том числе зарубежными, если это не противоречит законодательству Российской Федерации;
- организация культурных, досуговых, спортивных, оздоровительных мероприятий, выставок, конкурсов либо осуществление другой деятельности в интересах молодых специалистов, не противоречащей законодательству Российской Федерации и Уставу МАУ «СП № 12».

Исходя из целей и задач Совета молодых специалистов сформировались и формы деятельности (рис. 4).

### Результаты и их обсуждение

Создание и внедрение системы наставничества в конкретном учреждении невозможно без использования ресурсного подхода и проведения научно обоснованного исследования в медицинской организации. Для обоснования предложенной выше системы наставничества нами проведен опрос врачей-стоматологов (59 человек), которым предложено стать наставниками молодых специалистов. Стаж работы специалистов и половой состав представлен на диаграммах (рис. 5).

В результате опроса врачей-стоматологов выявлено, что 10,3 % опрошенных категорически отказались выступить в роли наставника молодых специалистов, 51,7 % врачей согласны стать наставниками только при выполнении определенных условий, 37,9 % работников не выдвинули дополнительных

требований при осуществлении функций врача-наставника (рис. 6).

Опрошено 98 врачей-стоматологов общей практики, выпускников стоматологического факультета, работающих в медицинских организациях (муниципальных, государственных, частных), и получены следующие данные: 97,1 % участвующих в исследовании заявили, что нуждаются в наставнике, 2,9 % испытуемых затруднились с ответом (рис. 7).

Из причин, способствующих принятию наставничества как необходимого компонента подготовки молодых специалистов, выпускники указали следующие:

- большая ответственность за качество медицинской помощи — 74 % опрошенных;
- недостаточная практическая подготовка молодых специалистов и отсутствие опыта работы — 85 %;
- страх перед многими непредвиденными факторами для молодого специалиста, ведущего самостоятельный прием, — 59 %;
- необходимость психологической поддержки и консультации более опытных коллег для формирования уверенности в себе — 89 % (рис. 8).

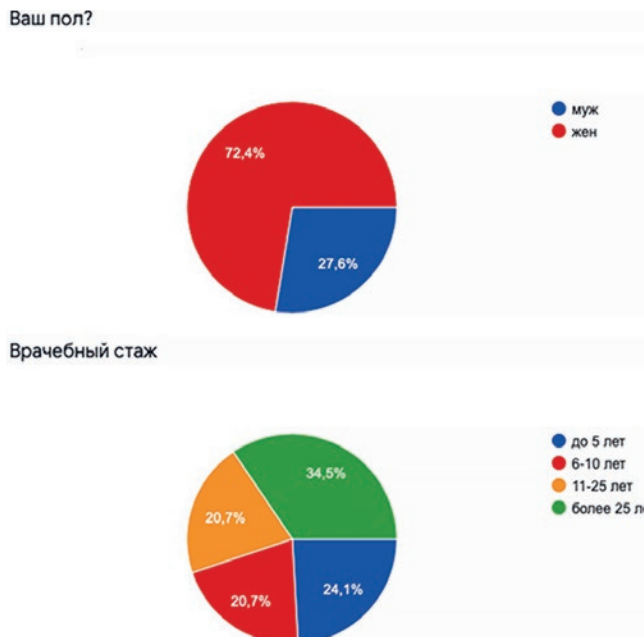


Рис. 5. Распределение врачей-наставников по полу и возрасту  
Fig. 5. Distribution of mentors by gender and age

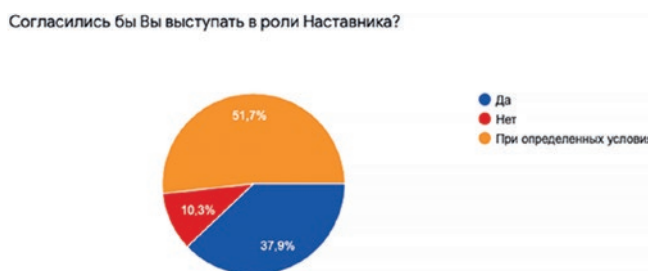


Рис. 6. Результаты опроса врачей-стоматологов о согласии выступить в роли наставника  
Fig. 6. Results of a survey by dentists about consent to act as a mentor

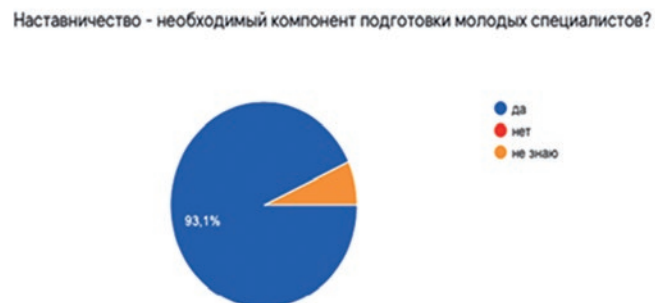


Рис. 7. Результаты опроса о необходимости наставничества в качестве компонента подготовки молодых специалистов  
Fig. 7. Survey results on the need for mentoring as a component of training young professionals



Рис. 8. Результаты опроса о причинах, способствующих принятию наставничества  
Fig. 8. Survey Results on Mentoring Reasons

## Выводы

Опыт нашей работы, анализ опыта работы зарубежных медицинских организаций, научной литературы, обобщение точек зрения на структуру системы наставничества позволили нам определиться со структурой системы наставничества:

1) ценностно-ресурсный компонент, который определил совокупность ресурсов и ценностей профессионального образования и практической стоматологии, являющийся значимым для всех сотрудников лиц, включенных в систему наставничества;

2) организационно-методический компонент, вобравший в себя перечень нормативных документов, регулирующих медицинскую и образовательную деятельность, программу повышения квалификации молодых специалистов и мотивации наставников, формы, методы и средства работы наставников;

3) процессуально-деятельностный компонент, формирующий этапы наставнической деятельности, организацию взаимодействия в системе наставничества;

4) результативно-коррекционный компонент, позволяющий осуществлять контроль результатов обучения и эффективности деятельности наставников, корректировку и обновление содержания и технологий обучения.

Первые три компонента структуры наставничества определяются на довольно длительный период,

зависят от миссии самой организации, целей и задач, которые она ставит перед собой. Четвертый компонент подразумевает постоянный контроль со стороны Попечительского совета и требует проведения определенных мероприятий. Для этого в МАУ «СП № 12» мы используем опросник, созданный при участии специалистов кафедры ОЗО УГМУ.

Правильно проведенное исследование внутренних ресурсов организации для организации наставничества позволяет создать условия, при которых молодые специалисты приобретают способности к развитию практических навыков и умений, что, несомненно, сказывается на повышении профессионального уровня и эмоционального. Такой человек получает полную информацию о медицинской организации, а также доступ к ресурсам или прочим структурам поддержки в этой организации.

Медицинская организация получает специалиста, адаптировавшегося к требованиям медицинской и социальной среды, грамотно и полно использующим имеющиеся ресурсы. Помимо успешного завершения адаптации работника, происходит пополнение квалифицированных кадров, повышение уровня организационной культуры и ответственности работников, формируется положительная установка персонала медицинской организации на обучение и развитие.

## Литература

- Гедулянова, Н. С. Наставничество как условие эффективного управления медицинскими организациями в области стоматологии / Н. С. Гедулянова, М. Т. Гедулянов // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2016. – № 2 (71).
- Грибова, Н. Г. Нужна ли интернатура в подготовке врача / Н. Г. Грибова, Т. Г. Грушева // Информация как двигатель научного прогресса. – 2017. – С. 106–109.
- Емельянова, Е. В. Наставничество как метод решения проблемы адаптации молодого специалиста медицинского учреждения / Е. В. Емельянова // Вестник науки и образования. – 2018. – № 11 (47).
- Эмпирическое исследование стрессоустойчивости в условиях стоматологического муниципального учреждения / А. Ф. Чернавский, И. А. Петров, А. С. Гаврилова, М. А. Чернавский // Проблемы стоматологии. – 2016. – Т. 12, № 3. – С. 107–112.
- Чернавский, А. Ф. Формирование психологической устойчивости врачей стоматолога МАУ «СП № 12» при оказании медицинских услуг / А. Ф. Чернавский, И. А. Петров, О. Е. Белова // Проблемы стоматологии. – 2016. – Т. 12, № 2. – С. 116–124.
- Гедулянова, Н. С. Ключевые концепты подготовки кадров по востребованным профессиям и специальностям / Н. С. Гедулянова, М. Т. Гедулянов // Экопотенциал. – 2015. – № 3 (11). – С. 41–45.
- Трудности в обучении и практической подготовке молодого врача в условиях реформирования российского здравоохранения. пути решения и практический опыт / Н. В. Агранович [и др.] // Медицинское образование и профессиональное развитие. – 2019. – № 2 (34).
- «Менторство» как элемент методики работы преподавателя в системе высшего профессионального образования [Электронный ресурс] / Т. Ю. Цибилова, О. М. Августан, Д. А. Сергеев, С. А. Марданов // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 4. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=26646>.
- Жданова, М. Г. Современные условия адаптации молодого врача в медицинской организации / М. Г. Жданова, О. А. Латыха // Journal of Siberian Medical Sciences. – 2015. – № 3.
- Driscoll, D. Training of residents and fellows: The Mayo Clinic experience / D. Driscoll // Cardiology in the Young. – 2017. – Vol. 26 (8). – P. 1511–1513.
- Pathways to professionalism? Quality improvement, care pathways, and the interplay of standardisation and clinical autonomy / G. Martin, D. Kocman, T. Stephens, C. Peden, R. Pearce // Sociology of Health & Illness. – 2017. – Vol. 39 (8). – P. 1314–1329.
- Исхакова, А. Р. Опыт применения инструментов адаптации персонала на примере клиники Мэйо / А. Р. Исхакова // Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы. – 2019. – С. 103.
- Шушпанова, Т. Н. Использование многомерной модели наставничества, как ведущего фактора эффективности медицинской организации (на примере огауз «санаторий «Красиво») / Т. Н. Шушпанова, К. Д. Шушпанова // Гуманитарный трактат. – 2018. – № 24. – С. 45–48.
- Развитие системы оценки качества освоения компетенций при изучении пародонтологии на кафедре терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний УГМУ / Т. М. Еловикова, С. С. Григорьев, А. Ю. Степанова, М. Р. Улыбин // Вестник Уральского государственного медицинского университета. – 2019. – № 2. – С. 46–49.
- Еловикова, Т. М. Формирование навыков научно-исследовательской работы студентов по терапевтической стоматологии / Т. М. Еловикова, С. С. Григорьев, Д. В. Сорокоумова // Актуальные вопросы стоматологии: сборник III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под ред. Л. М. Железнова. – 2019. – С. 89–92.
- Киселева, И. Н. Механизмы эффективности использования кадровых ресурсов в системе здравоохранения / И. Н. Киселева // Управление экономическими системами. – 2019. – № 2. – С. 3.
- От сертификации к аккредитации: порядок подготовки и допуска медицинских работников к выполнению профессиональных обязанностей на протяжении последних тридцати лет / С. Романов, А. Самойлов, О. Кузнецова, О. Абаева. – Санкт-Петербург: СпецЛит, 2018. – 55 с.
- Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management [Electronic resource]. – 2008. – URL: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>
- Different Types Of Business Mentoring Models [Electronic resource]. – URL: <http://www.management-mentors.com>
- Francis, L. M. Shifting the shape of mentoring / L. M. Francis // T+D. – 2009. – Vol. 63, Iss. 9. – P. 36–39.
- Lavin Colky, D. Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses / D. Lavin Colky, W. Young // Mentoring & Tutoring. – 2006. – Vol. 14 (4). – P. 433–447.
- Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM [Electronic resource]. – 2020. – URL: <http://www.shrm.org>
- Чернавский, А. Ф. Руководство по снижению рисков и повышению качества при оказании стоматологической помощи в медицинских организациях муниципального образования «город Екатеринбург»: учебное пособие / А. Ф. Чернавский, И. В. Русакова, А. Б. Бичун. – Екатеринбург: Тираж, 2019. – 126 с.
- Стандартизация стоматологической помощи (методические указания): учебное пособие / И. В. Русакова, А. Ф. Чернавский, О. Ю. Белова, Л. Ю. Неупокоева. – Екатеринбург: Тираж, 2019. – 140 с.
- Образовательный квест как форма организации учебных занятий ординаторов первого и второго года обучения кафедры терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний / А. Ф. Чернавский, И. В. Русакова, С. С. Григорьев [и др.] // Проблемы стоматологии. – 2019. – Т. 15, № 3. – С. 169–176.



## References

1. Gedulyanova, N. S., Gedulyanov, M. T. (2016). Nastavnichestvo kak usloviye effektivnogo upravleniya meditsinskimi organizatsiyami v oblasti stomatologii [Mentoring as a condition for effective management of medical organizations in the field of dentistry]. *Uchenyye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye i sotsial'nyye nauki [Scientific notes of the Orel state University. Series: Humanities and social Sciences]*, 2 (71). (In Russ.)
2. Gribova, N. G., Grusheva, T. G. (2017). Nuzhna li internatura v podgotovke vracha [Do you need an internship in the preparation of a doctor]. *Informatsiya kak dvigatel' nauchnogo progressa [Information as an engine of scientific progress]*, 106–109. (In Russ.)
3. Yemelyanova, E. V. (2018). Nastavnichestvo kak metod resheniya problemy adaptatsii molodogo spetsialista meditsinskogo uchrezhdeniya [Mentoring as a method of solving the problem of adaptation of a young specialist in a medical institution]. *Vestnik nauki i obrazovaniya [Bulletin of science and education]*, 11 (47). (In Russ.)
4. Chernavsky, A. F., Petrov, I. A., Gavrilova, A. S., Chernavsky, M. A. (2016). Empiricheskiye issledovaniye stressoustoychivosti v usloviyakh stomatologicheskogo munitsipal'nogo uchrezhdeniya [Empirical study of stress resistance in the conditions of a dental municipal institution]. *Problemy stomatologii [Actual problems in dentistry]*, 12, 3, 107–112. (In Russ.)
5. Chernavsky, A. F., Petrov, I. A., Belova, O. A. (2016). Formirovaniye psikhologicheskoy ustoychivosti vrachey stomatologa MAU «SP № 12» pri okazanii meditsinskikh uslug [Formation of psychological stability of dentists of MAU «SP No. 12» in the provision of medical services]. *Problemy stomatologii [Actual problems in dentistry]*, 12, 2, 116–124. (In Russ.)
6. Giduljanov, N., Giduljanov, M. T. (2015). Klyucheveye kontsepty podgotovki kadrov po vostrebovannym professiyam i spetsial'nostyam [Key concepts training for in-demand trades and professions]. *Ekopotentsial [Ecopotential]*, 3 (11), 41–45. (In Russ.)
7. Agranovich, N. V. et al. (2019). Trudnosti v obuchenii i prakticheskoy podgotovke molodogo vracha v usloviyakh reformirovaniya rossiyskogo zdoravookhraneniya. puti resheniya i prakticheskiy opyt [Difficulties in training and practical training of a young doctor in the conditions of russian healthcare reform. solutions and practical experience]. *Meditsinskoye obrazovaniye i professional'noye razvitiye [Medical education and professional development]*, 2 (34). (In Russ.)
8. Tshbizova, T. Yu., Augustan, O. M., Sergeev, D. A., Mardanov, S. A. (2017). «Mentorstvo» kak element metodiki raboty prepodavatelya v sisteme vysshego professional'nogo obrazovaniya [«Mentoring» as an element of the teacher's work methodology in the system of higher professional education]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya [Modern problems of science and education]*, 4, URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=26646>. (In Russ.)
9. Zhdanova, M. G., Latukha, O. A. (2015). Sovremennyye usloviya adaptatsii molodogo vracha v meditsinskoy organizatsii [Modern conditions of adaptation of a young doctor in a medical organization]. *Journal of Siberian Medical Sciences [Journal of Siberian Medical Sciences]*, 3. (In Russ.)
10. Driscoll, D. (2017). Training of residents and fellows: The Mayo Clinic experience. *Cardiology in the Young*, 26 (8), 1511–1513.
11. Martin, G., Kocman, D., Stephens, T., Peden, C., Pearse, R. (2017). Pathways to professionalism? Quality improvement, care pathways, and the interplay of standardisation and clinical autonomy. *Sociology of Health & Illness*, 39 (8), 1314–1329.
12. Iskhakova, A. R. Opyt primeneniya instrumentov adaptatsii personala na primere kliniki Mayo [Experience of using tools for personnel adaptation on the example of the Mayo clinic]. *Vnedreniye rezul'tatov innovatsionnykh razrabotok: problemy i perspektivy [Implementation of innovative development results: problems and prospects]*, 103. (In Russ.)
13. Shushpanova, T. N., Shushpanova, K. D. (2018). Ispol'zovaniye mnogomernoy modeli nastavnichestva, kak vedushchego faktora effektivnosti meditsinskoy organizatsii (na primere ogauz «sanatoriy «krasivoy») [The use of a multidimensional model of mentoring as a leading factor in the efficiency of medical organizations (for example, regional «sanatorium «beautifully»)]. *Gumanitarnyy traktat [Humanitarian treatise]*, 24, 45–48. (In Russ.)
14. Elovikova, T. M., Grigoryev, S. S., Stepanov, A. Y., Ulybin, M. R. (2019). Razvitiye sistemy otsenki kachestva osvoyeniya kompetentsiy pri izuchenii parodontologii na kafedre terapevticheskoy stomatologii i propedeutiki stomatologicheskikh zabolevaniy UGMU [The development of the quality rating system development of competencies in the study of periodontics at the Department of therapeutic dentistry propedeutics of dental diseases USMU is conducted]. *Vestnik Ural'skogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta [Bulletin of the Ural state medical University]*, 2, 46–49. (In Russ.)
15. Elovikova, T. M., Grigoriev, S. S., Sorokoumova, D. V., ed. Zhelezov, L. M. (2019). Formirovaniye navykov nauchno-issledovatel'skoy raboty studentov po terapevticheskoy stomatologii [Formation of skills of research work of students in therapeutic dentistry]. *Aktual'nyye voprosy stomatologii: sbornik III Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem [Topical issues of dentistry: collection of the III all-Russian scientific and practical conference with international participation]*, 89–92. (In Russ.)
16. Kiseleva, I. N. (2019). Mekhanizmy effektivnosti ispol'zovaniya kadrovyykh resursov v sisteme zdoravookhraneniya [Mechanisms for effective use of human resources in the healthcare system]. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami [Management of economic systems: electronic scientific journal]*, 2, 3. (In Russ.)
17. Romanov, S., Samoylev, A., Kuznetsova, O., Abayeva, O. (2018). Ot sertifikatsii k akkreditatsii: poryadok podgotovki i dopuska meditsinskikh rabotnikov k vypolneniyu professional'nykh obyazannostey na proyazhenii poslednikh tridsati let [From certification to accreditation: the procedure for training and admission of medical personnel to perform professional duties over the past thirty years]. Saint Petersburg: Spetslit, 55. (In Russ.)
18. (2008). Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management [Electronic resource]. URL: <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>
19. Different Types Of Business Mentoring Models [Electronic resource]. URL: <http://www.management-mentors.com>
20. Francis, L. M. (2009). Shifting the shape of mentoring. *T+D*, 63, 9, 36–39.
21. Lavin Colky, D., Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14 (4), 433–447.
22. (2020). Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM [Electr. res.]. URL: <http://www.shrm.org>
23. Chernavsky, A. F., Rusakova, I. V., Bichun, A. B. (2019). Rukovodstvo po snizheniyu riskov i povysheniyu kachestva pri okazanii stomatologicheskoy pomoshchi v meditsinskikh organizatsiyakh munitsipal'nogo obrazovaniya «gorod Yekaterinburg»: uchebnoye posobiye [Guidelines for reducing risks and improving the quality of dental care in medical organizations of the municipality «city of Yekaterinburg»: textbook]. Yekaterinburg: Circulation, 126. (In Russ.)
24. Rusakova, I. V., Chernavsky, A. F., Belova, O. Yu., Neupokoeva, L. Yu. (2019). Standartizatsiya stomatologicheskoy pomoshchi (metodicheskiye ukazaniya): uchebnoye posobiye [Standardization of dental care (guidelines): a textbook]. Yekaterinburg: Circulation, 140. (In Russ.)
25. Chernavsky, A. F., Rusakova, I. V., Grigoriev, S. S. et al. (2019). Obrazovatel'nyy kvest kak forma organizatsii uchebnykh zanyatiy ordinatorov pervogo i vtorogo goda obucheniya kafedry terapevticheskoy stomatologii i propedeutiki stomatologicheskikh zabolevaniy [Educational quest as a form of organization of training sessions for first and second year residents of the Department of therapeutic dentistry and propaedeutics of dental diseases]. *Problemy stomatologii [Actual problems in dentistry]*, 15, 3, 169–176. (In Russ.)

## Авторы:

### Александр Фридрихович ЧЕРНАВСКИЙ

д. п. н., заместитель главного врача по медицинской части, Стоматологическая поликлиника № 12, доцент кафедры терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний, Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург docent.alex@mail.ru

### Сергей Сергеевич ГРИГОРЬЕВ

д. м. н., доцент, заведующий кафедрой терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний, Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург sergeygrig28@gmail.com

### Ирина Владимировна РУСАКОВА

к. м. н., доцент кафедры терапевтической стоматологии и пропедевтики стоматологических заболеваний, Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург rusakovaiv@mail.ru

### Михаил Александрович ЧЕРНАВСКИЙ

аспирант, Уральский государственный педагогический университет, Стоматологическая поликлиника № 12, г. Екатеринбург stomat12@mail.ru

## Authors:

### Alexander F. CHERNAVSKY

Doctor of Psychology, Deputy chief medical officer, Dental polyclinic No. 12, associate Professor of the Department of therapeutic dentistry and propedeutics of dental diseases, Ural state medical University, Ekaterinburg docent.alex@mail.ru

### Sergey S. GRIGORIEV

MD, associate Professor, head of the Department of therapeutic dentistry and propedeutics of dental diseases, Ural state medical University, Ekaterinburg sergeygrig28@gmail.com

### Irina V. RUSAKOVA

Ph. D., associate Professor of the Department of therapeutic dentistry and propedeutics of dental diseases, Ural state medical University, Ekaterinburg rusakovaiv@mail.ru

### Michael A. CHERNAVSKY

graduate student of Ural State Pedagogical University, Dental polyclinic No. 12, Ekaterinburg stomat12@mail.ru